

TESIS

**ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI
IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA BALAI JASA
KONSTRUKSI WILAYAH DI KEMENTERIAN PEKERJAAN
UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT**

***AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE
IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT IN
CONSTRUCTION SERVICES AGENCY IN THE MINISTRY OF
PUBLIC WORKS AND HOUSING***

**FITRIYAH INSANI
A062222036**



kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDIIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA BALAI JASA KONSTRUKSI WILAYAH DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

AN ANALYSIS OF FACTORS AFFECTING THE IMPLEMENTATION OF RISK MANAGEMENT IN CONSTRUCTION SERVICES AGENCY IN THE MINISTRY OF PUBLIC WORKS AND HOUSING

sebagai persyaratan untuk memperoleh gelar Magister

disusun dan diajukan oleh

**FITRIYAH INSANI
A062222036**



kepada

**PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2024**

TESIS

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA BALAI JASA KONSTRUKSI WILAYAH DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

disusun dan diajukan oleh

FITRIYAH INSANI
A062222036

telah dipertahankan di hadapan Panitia Ujian yang dibentuk dalam rangka
Penyelesaian Studi Program Magister Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin

Pada tanggal 25 Juli 2024

dan dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

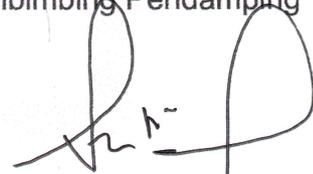
Menyetujui,

Pembimbing Utama



Dr. R.A. Damayanti, SE., Ak., M.Soc., Sc., CA.
NIP. 196703191992032003

Pembimbing Pendamping



Dr. Sri Sundari, SE., Ak., M.Si.
NIP. 196602201994122001

Ketua Program Studi
Magister Akuntansi



Dr. Aini Indrijawati, SE., M.Si., CA.
NIP. 196811251994122002

Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis
Universitas Hasanuddin



Prof. Dr. Abd. Rahman Kadir, SE., M.Si.
NIP. 196402051988101001

PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Fitriyah Insani

NIM : A062222036

Jurusan/Program studi : Magister Akuntansi

menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa tesis yang berjudul

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMENGARUHI IMPLEMENTASI MANAJEMEN RISIKO PADA BALAI JASA KONSTRUKSI WILAYAH DI KEMENTERIAN PEKERJAAN UMUM DAN PERUMAHAN RAKYAT

adalah karya ilmiah saya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah tesis ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan/ditulis/diterbitkan sebelumnya kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah tesis ini dapat dibuktikan terdapat unsur-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No. 20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Juli 2024

Yang Membuat Pernyataan,



Fitriyah Insani

PRAKATA

Puji syukur senantiasa penulis panjatkan kepada Allah *Subhanahu Wa ta'ala* atas rahmat dan hidayah yang selama ini diberikan sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini. Penulis menyadari bahwa banyak sekali pihak yang telah terlibat dan berperan serta dalam proses awal hingga selesainya tesis ini, karena itu penulis ingin menyampaikan rasa hormat dan ucapan terima kasih yang setinggi-tingginya kepada mereka yang secara moril maupun materiil telah banyak membantu penulis untuk merampungkan tesis ini hingga selesai.

Pertama-tama ucapan terima kasih penulis haturkan secara khusus kepada suami tercinta Fachri Halim dan anak tersayang Khofiyah Zaina Fachri yang selalu mendukung dengan penuh kesabaran hingga penulis berhasil menyelesaikan studi pada jenjang yang lebih tinggi. Kemudian ucapan terima kasih untuk kedua orang tua, mertua, dan adik serta kakak atas semua dukungan dan bantuannya.

Ucapan terima kasih juga penulis haturkan kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Jamaluddin Jompa, M.Sc. selaku Rektor Universitas Hasanuddin
2. Prof. Dr. Abdul Rahman Kadir, M.Si., CIPM, CWM, CRA., CRP selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin
3. Ibu Dr. Aini Indrijawati, SE., M.Si., CA. selaku Ketua program studi Pascasarjana Akuntansi yang senantiasa mengarahkan penulis dalam penyelesaian tesi ini
4. Ibu Dr. R.A. Damayanti, SE.,Ak.,M.Soc.,Sc.,CA dan ibu Dr. Sri Sundari, SE., Ak., M.Si. selaku Pembimbing Utama dan Pembimbing Pendamping yang telah banyak memberikan saran bantuan kepada penulis.

5. Bapak dan Ibu penguji Prof. Dr. Syarifuddin, SE.,Ak.,M.Soc.,Sc.,CA, Prof. Dr. Syamsuddin, SE.,Ak.,M.Si.,CA, dan ibu Dr. Kusumawati, SE.,Ak.,M.Si.,CA yang telah memberikan saran dan masukan kepada penulis dalam setiap seminar
6. Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat khususnya BPSDM yang telah memberikan kesempatan kepada penulis untuk melanjutkan pendidikan melalui program magister superspesialis di Universitas Hasanuddin
7. Staf Jurusan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin yang telah banyak membantu administrasi dalam proses penyelesaian tesis ini
8. *Jababeka* team yang selalu penulis repotkan. Ada *Mba* Risda sumber data paling lengkap, Isnoy mentor *ter-dabest*, dan Mutia teman *sambat* senasib (terima kasih banyak karena mau berbagi password akses jurnal internasionalnya yang sangat membantu)
9. Teman-teman Angkatan 2 keluarga baru yang selalu kompak ada Kak Tati, Kak Inayah, Kak Evelyn, Kak Niswar, Wahyu, dan Vandy. *Will miss you guys*
10. Teman-teman LPJK, wings kanan, bidang 6, dan semua pihak yang telah membantu namun tidak dapat penulis sebutkan satu persatu

Penulis menyadari bahwa tesis ini masih banyak terdapat kekeliruan di dalamnya serta memerlukan perbaikan. Karenanya berbagai masukan dan saran yang sifatnya membangun sangatlah diharapkan demi sempurnanya tesis ini. Harapan penulis tesis ini dapat memberikan manfaat bagi kita semua.

Makassar, Juli 2024

Penulis

ABSTRAK

FITRIYAH INSANI. *Analisis Faktor-faktor yang Memengaruhi Implementasi Manajemen Risiko pada Balai Jasa Konstruksi Wilayah di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat* (dibimbing oleh R.A. Damayanti dan Sri Sundari).

Penelitian ini bertujuan menguji dan menganalisis pengaruh komunikasi, sumber daya, komitmen pimpinan dan struktur organisasi terhadap implementasi manajemen risiko. Penelitian ini dilaksanakan di Balai Jasa Konstruksi Wilayah. Penelitian ini menggunakan data primer, metode pengumpulan data dilakukan dengan penyebaran kuesioner. Metode statistik yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan analisis regresi berganda dengan menggunakan aplikasi SPSS. Hasil penelitian menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko. Hasil pengujian menunjukkan bahwa jika komunikasi yang dimiliki oleh pegawai mengalami peningkatan, maka implementasi manajemen risiko juga akan semakin meningkat. Sumber daya berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko, komitmen pimpinan berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko dan struktur organisasi berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko.

Kata kunci: komunikasi, sumber daya, komitmen pimpinan, struktur organisasi dan implementasi manajemen risiko



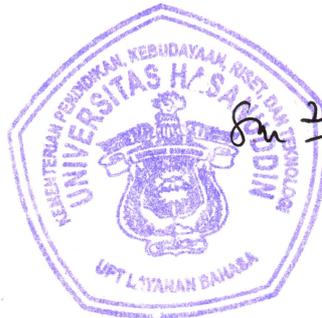
24

ABSTRACT

FITRIYAH INSANI. *An Analysis of Factors Affecting the Implementation of Risk Management in Construction Services Agency in the Ministry of Public Works and Housing* (supervised by R.A. Damayanti and Sri Sundari).

This research aims to examine and analyze the effect of communication, resources, organizational commitment, and organizational structure on the implementation of risk management. This research was conducted on Construction Services Agency. This research used primary data, obtained distributing questionnaires. The statistical method used to test the hypothesis used was multiple regression analysis by means of SPSS application. Communication affects the implementation of risk management. The test results show that if employees' communication increases, the implementation of risk management will also increase. Resources affect the implementation of risk management. Leadership commitment affects the implementation of risk management, and organizational structure affects the implementation of risk management.

Keywords: communication, resources, organizational commitment, organizational structure, the implementation of risk management.



DAFTAR ISI

| | Halaman |
|---|----------|
| HALAMAN SAMPUL..... | i |
| HALAMAN JUDUL | ii |
| LEMBAR PENGESAHAN | iii |
| PERNYATAAN KEASLIAN PENELITIAN..... | iv |
| PRAKATA..... | v |
| ABSTRAK..... | vii |
| ABSTRACT | viii |
| DAFTAR ISI..... | ix |
| DAFTAR TABEL | xi |
| DAFTAR GAMBAR | xii |
| DAFTAR LAMPIRAN | xiii |
| BAB I PENDAHULUAN..... | 1 |
| 1.1 Latar Belakang | 1 |
| 1.2 Rumusan Masalah | 5 |
| 1.3 Tujuan Penelitian | 6 |
| 1.4 Kegunaan Penelitian | 6 |
| 1.4.1 Kegunaan Teoretis | 6 |
| 1.4.2 Kegunaan Praktis..... | 6 |
| 1.5 Ruang Lingkup Penelitian | 6 |
| 1.6 Sistematika Penulisan..... | 7 |
| BAB II TINJAUAN PUSTAKA | 8 |
| 2.1 Teori Kebijakan Publik | 8 |
| 2.2 Teori Stewardship | 11 |
| 2.3 Manajemen Risiko..... | 12 |
| 2.3.1 Pengertian Manajemen Risiko..... | 12 |
| 2.3.2 Prinsip Manajemen Risiko | 13 |
| 2.3.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018 | 15 |
| 2.3.4 Proses Manajemen Risiko | 17 |
| 2.3.5 Pelaksanaan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat..... | 21 |
| 2.4 Komunikasi..... | 22 |
| 2.5 Sumber Daya | 22 |
| 2.6 Komitmen Pimpinan | 24 |
| 2.7 Struktur Organisasi | 24 |
| 2.8 Penelitian Terdahulu | 25 |

| | |
|---|----|
| BAB III KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS | 30 |
| 3.1 Kerangka Konseptual..... | 30 |
| 3.2 Hipotesis Penelitian..... | 32 |
| 3.2.1 Pengaruh komunikasi terhadap implementasi manajemen risiko ... | 32 |
| 3.2.2 Pengaruh sumber daya terhadap implementasi manajemen risiko | 33 |
| 3.2.3 Pengaruh komitmen pimpinan terhadap implementasi manajemen risiko | 35 |
| 3.2.4 Pengaruh struktur organisasi terhadap implementasi manajemen risiko | 36 |
| BAB IV METODE PENELITIAN..... | 37 |
| 4.1 Desain Penelitian | 37 |
| 4.2 Populasi dan Sampel | 37 |
| 4.3 Jenis dan Sumber Data | 38 |
| 4.4 Metode Pengumpulan Data | 38 |
| 4.5 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional | 39 |
| 4.5.1 Variabel Penelitian..... | 39 |
| 4.5.2 Definisi Operasional..... | 40 |
| 4.6 Teknik Analisis Data..... | 40 |
| 4.6.1 Uji Instrumen Pengumpulan Data | 41 |
| 4.6.2 Uji Asumsi Klasik | 42 |
| 4.7 Metode Analisis Data | 45 |
| 4.8 Uji Hipotesis | 45 |
| 4.8.1 Koefisien Determinasi (R ²)..... | 46 |
| 4.8.2 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji Statistik t) | 46 |
| BAB V HASIL PENELITIAN | 48 |
| 5.1 Deskripsi Data | 48 |
| 5.1.1 Gambaran Umum Responden..... | 48 |
| 5.1.2 Analisis Deskripsi Variabel Penelitian | 49 |
| 5.2 Deskripsi Hasil Penelitian | 57 |
| 5.2.1 Teknik Analisis Data | 57 |
| 5.2.2 Analisis Regresi Data Penelitian..... | 64 |
| 5.2.3 Uji Hipotesis | 65 |
| BAB VI PEMBAHASAN..... | 69 |
| 6.1 Pengaruh Komunikasi Terhadap Implementasi Manajemen Risiko. | 69 |
| 6.2 Pengaruh Sumber Daya terhadap Implementasi Manajemen Risiko. | 70 |
| 6.3 Pengaruh Komitmen Pimpinan terhadap Implementasi Manajemen Risiko. | 72 |
| 6.4 Pengaruh Struktur Organisasi terhadap Implementasi Manajemen Risiko. | 73 |
| BAB VII KESIMPULAN DAN SARAN..... | 75 |
| 7.1 Kesimpulan..... | 75 |
| 7.2 Implikasi | 76 |
| 7.3 Keterbatasan | 77 |
| 7.4 Saran..... | 77 |
| DAFTAR PUSTAKA..... | 79 |
| LAMPIRAN | 83 |

DAFTAR TABEL

| | Halaman |
|---|----------------|
| Tabel 1. 1 Data Tenaga Kerja Konstruksi 2023 | 3 |
| Tabel 4. 1. Jumlah pegawai | 37 |
| Tabel 4. 2. Operasionalisasi Variabel..... | 40 |
| Tabel 5. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner..... | 48 |
| Tabel 5. 2 Rincian Karakteristik Responden | 49 |
| Tabel 5. 3 Interval dan Kategori Setiap Variabel..... | 50 |
| Tabel 5. 4 Statistik Deskriptif Variabel Komunikasi..... | 51 |
| Tabel 5. 5 Statistik Deskriptif Variabel Sumber Daya | 52 |
| Tabel 5. 6 Statistik Deskriptif Variabel Komitmen Pimpinan | 54 |
| Tabel 5. 7 Statistik Deskriptif Variabel Struktur Organisasi | 55 |
| Tabel 5. 8 Statistik Deskriptif Variabel Implementasi Manajemen Risiko..... | 56 |
| Tabel 5. 9 Hasil Uji Validitas | 58 |
| Tabel 5. 10 Hasil Uji Reliabilitas | 59 |
| Tabel 5. 11 Hasil Uji Normalitas <i>Kolmogorov-Smirnov</i> | 61 |
| Tabel 5. 12 Hasil Uji Multikolinearitas..... | 62 |
| Tabel 5. 13 Hasil Uji <i>Glejser</i> | 63 |
| Tabel 5. 14 Hasil Analisis Regresi Linear Berganda..... | 64 |
| Tabel 5. 15 Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)..... | 66 |

DAFTAR GAMBAR

| | Halaman |
|---|----------------|
| Gambar 2. 1. Prinsip | 14 |
| Gambar 2. 2. Kerangka Kerja | 15 |
| Gambar 2. 3. Proses Manajemen Risiko..... | 18 |
| Gambar 3. 1. Kerangka Konseptual | 32 |
| Gambar 5. 1 Hasil Uji Normalitas (<i>Normal probability plot</i>) | 60 |
| Gambar 5. 2 Hasil Uji Heterokedastisitas (<i>Scatterplot</i>)..... | 63 |

DAFTAR LAMPIRAN

| | Halaman |
|---------------------------------|----------------|
| 1. Kuisisioner Penelitian | 83 |
| 2. Olahan Data Penelitian | 88 |

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Manajemen risiko adalah tugas penting yang harus dilakukan oleh organisasi jika mereka ingin mencapai tujuan dan sasaran bisnis mereka (Lark, 2015). Hal ini telah menjadi isu krusial bagi organisasi, baik itu dalam sektor swasta maupun publik. Biasanya, terlepas dari sektornya, organisasi harus memiliki visi yang jelas tentang apa arti risiko bagi mereka dan mencoba untuk menetapkan rentang toleransi sehingga mereka dapat menangani risiko dengan lebih baik dan mengambil tindakan yang diperlukan bila diperlukan (Blommestein, 2005).

Manajemen risiko yang efektif bukanlah tentang penghapusan risiko, tetapi lebih kepada memutuskan untuk menghadapi kemungkinan kejadian di masa depan dengan lebih baik, menerimanya apa adanya, atau menolaknya dengan melakukan mitigasi atau mencoba untuk menghilangkan konsekuensinya secara penuh (Carmen & Dobrea, 2006). Di seluruh dunia, pemerintah menghadapi tantangan untuk mengelola risiko sehari-hari dengan lebih baik. Pada saat yang sama, ada peningkatan permintaan untuk manajemen risiko, terutama setelah krisis keuangan dan ekonomi di masa lalu (Braig et al., 2011).

Durst et al., (2019) menyoroti urgensi manajemen risiko dalam setiap organisasi. Sebagai elemen kunci dalam budaya organisasi, manajemen risiko perlu diawasi di seluruh tingkat struktur organisasi secara terencana untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi melalui proses identifikasi risiko, kemudian menganalisis, dan mengevaluasi. Di sektor publik, manajemen risiko diterapkan untuk mengelola potensi risiko yang dapat menghambat pelaksanaan program pemerintah. Perbedaan utama antara manajemen risiko di sektor publik dengan sektor swasta adalah bahwa risiko di sektor publik jauh lebih kompleks

dan cakupan dampaknya lebih luas. Institusi-institusi di sektor publik umumnya berukuran besar dan sangat birokratis, sehingga menyulitkan insentif terhadap manajemen risiko di sektor ini (Carmen & Dobrea, 2006).

Tingkat dan variasi risiko yang dihadapi badan-badan pemerintah dalam kegiatan sehari-hari sangat besar dan tanggung jawab utama otoritas ini adalah untuk meyakinkan publik bahwa tidak ada risiko saat ini atau risiko potensial yang akan mengancam nilai publik yang dirasakan. Sering kali, lembaga-lembaga publik juga harus menghadapi banyak risiko yang sebenarnya merupakan tanggung jawab sektor swasta, namun mereka tidak memiliki peralatan yang memadai atau tidak mau melakukannya (Braig et al., 2011). Menurut (Bozeman & Kingsley, 1998), baik sektor swasta maupun publik tidak memiliki budaya yang lebih berisiko atau kurang berisiko, yang membuat perbedaan utama adalah cara mereka menanggapi risiko yang teridentifikasi.

Implementasi manajemen risiko pada organisasi sektor publik telah diwajibkan oleh Rencana Pembangunan Jangka Menengah Nasional (RPJMN) tahun 2020-2024. Telah disahkan salah satu metode oleh pemerintah yang diterapkan untuk mencapai tujuan tata kelola pemerintah yang efektif, yakni dengan menerapkan manajemen risiko dalam upaya pengelolaan kinerja sebuah instansi. Oleh karena itu, semua instansi diharuskan menerapkan manajemen risiko dalam mengelola organisasi mereka.

Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat (PUPR) adalah institusi yang bergerak di bidang konstruksi yaitu pembangunan infrastruktur. Pemenuhan infrastruktur yang luas, handal, dan berkualitas tinggi tidak akan terwujud tanpa keberadaan Sumber Daya Manusia (SDM) yang andal, terampil, terlatih, dan kompeten. Peningkatan kualitas sumber daya manusia dalam

mendukung ketercapaian pembangunan infrastruktur perlu dilakukan agar lebih kompetitif dan mampu merespons tantangan-tantangan eksternal.

Balai Jasa Konstruksi Wilayah merupakan unit kerja di bawah Direktorat Jenderal Bina Konstruksi Kementerian PUPR yang bertugas melakukan pemberdayaan tenaga kerja konstruksi melalui kegiatan seperti penyediaan pelatihan, uji sertifikasi, dan penempatan pekerja konstruksi sebagai pemenuhan kebutuhan SDM di industri konstruksi Indonesia. Pembangunan infrastruktur yang masif tentu berdampak pada tingginya kebutuhan tenaga kerja konstruksi handal yaitu yang bersertifikat menuntut Balai Jasa Konstruksi Wilayah untuk terus fokus dalam pelaksanaan tugas dan fungsinya.

Menurut UU Nomor 6 Tahun 2023 tentang Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti Undang-Undang Nomor 2 Tahun 2022 tentang Cipta Kerja, pasal 70 ayat 1 menyatakan bahwa setiap pekerja konstruksi yang beroperasi di sektor jasa konstruksi diwajibkan memiliki Sertifikat Kompetensi Kerja. Berikut dapat dilihat data terkait tenaga kerja konstruksi yang ada di Indonesia:

Tabel 1. 1 Data Tenaga Kerja Konstruksi 2023

| Kebutuhan TKK Bersertifikat | TKK Bersertifikat | GAP | Persentase (%) |
|------------------------------------|--------------------------|----------------|-----------------------|
| 12.000.000 TKK | 341.616 TKK | 11.658.384 TKK | 2.85% |

Sumber data: Badan Pusat Statistik & SIKI LPJK Kementerian PUPR 2023

Berdasarkan data di atas dapat dilihat GAP yang sangat besar antara kebutuhan tenaga kerja konstruksi bersertifikat dengan ketersediaan tenaga kerja saat ini yang hanya berjumlah 2,85% dari total kebutuhan. Hal ini dapat berakibat fatal dan berdampak pada tidak terselenggaranya pembangunan infrastruktur. Karena posisinya yang vital, maka implementasi manajemen risiko yang efektif sangat dibutuhkan di Balai Jasa Konstruksi Wilayah.

Teori kebijakan publik adalah teori dari George C. Edward III yang mengemukakan empat faktor penentu keberhasilan suatu kebijakan yang dalam penelitian ini adalah implementasi manajemen risiko, yaitu Komunikasi, Sumber Daya, Komitmen Pimpinan dan Struktur Organisasi. Proses ini merupakan sebuah performa dari suatu kebijakan yang pada dasarnya dilakukan untuk meraih kinerja implementasi kebijakan publik yang baik.

Efektivitas implementasi manajemen risiko dipengaruhi oleh sejumlah faktor, salah satunya adalah komunikasi. Menurut Dharma et al., (2022) Komunikasi merupakan proses ekspresi perasaan dan pikiran seseorang kepada yang lainnya dengan simbol-simbol bermakna bagi keduanya. Beberapa penelitian terdahulu telah dilakukan diantaranya oleh Kikwasi (2018), Na Ranong & Phuenngam (2009), Newman et al., (2018), Zhao et al., (2013) menyimpulkan bahwa komunikasi merupakan salah satu penentu efektivitas implementasi manajemen risiko. Selain komunikasi, Sumber daya juga merupakan faktor yang diperlukan dalam implementasi manajemen risiko. Penelitian oleh Putra et al., (2020) menghasilkan sumber daya mempengaruhi implementasi manajemen risiko.

Sebagai wujud komitmen organisasi yang tidak lepas dari peran pimpinan, Damayanti et al., (2023) menyatakan dalam penelitiannya bahwa membangun kesadaran risiko hanya dapat dilakukan jika para pimpinan menunjukkan komitmen mereka terhadap risiko. Disposisi dalam hal ini komitmen pimpinan pada manajemen risiko dapat dilihat pada penelitian terdahulu oleh Zhao et al., (2013), Newman et al., (2018), Na Ranong & Phuenngam (2009), Drogalas et al., (2018), Gottwald & Mensah (2015), Mardessi & Ben Arab (2018), Kikwasi (2018), dan Kabuye et al., (2019) mengatakan bahwa komitmen pimpinan berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko. Penelitian terkait manajemen risiko lainnya juga oleh Na Ranong & Phuenngam (2009) yang menyimpulkan bahwa

faktor struktur organisasi juga berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko.

Penelitian ini merujuk penelitian sebelumnya oleh Emilda et al., (2023), perbedaan dengan penelitian yang terdahulu yaitu pada pendekatan metodologi. Penelitian sebelumnya menerapkan pendekatan studi kasus dengan metode kualitatif, sementara penelitian ini mengadopsi metode kuantitatif untuk menguji pengaruh dari faktor-faktor implementasi manajemen risiko. Selain itu sampel yang akan diteliti juga berbeda, Dimana penelitian ini di lakukan pada Balai Jasa Konstruksi Wilayah Kementerian PUPR dan pada penelitian sebelumnya meneliti Balai Pengembangan Kompetensi Wilayah VI Surabaya.

Berdasarkan fenomena dan penjelasan tersebut, penulis tertarik meneliti dengan judul “Analisis Faktor-Faktor yang Memengaruhi Implementasi Manajemen Risiko pada Balai Jasa Konstruksi Wilayah di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat”.

1.2 Rumusan Masalah

Dengan merujuk pada konteks di atas, maka permasalahan dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah komunikasi berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko?
2. Apakah sumber daya berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko?
3. Apakah komitmen pimpinan berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko?
4. Apakah struktur organisasi berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah yang telah dikemukakan, dapat dilihat tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis:

1. Pengaruh variabel komunikasi terhadap implementasi manajemen risiko.
2. Pengaruh variabel sumber daya terhadap implementasi manajemen risiko.
3. Pengaruh variabel komitmen pimpinan terhadap implementasi manajemen risiko.
4. Pengaruh variabel struktur organisasi terhadap implementasi manajemen risiko.

1.4 Kegunaan Penelitian

1.4.1 Kegunaan Teoretis

Penelitian ini dapat berkontribusi dalam pengembangan literatur dan sebagai referensi untuk penelitian selanjutnya terkait manajemen risiko khususnya di sektor publik.

1.4.2 Kegunaan Praktis

Secara praktis hasil dari penelitian ini memberi kontribusi bagi Kementerian PUPR dan Balai Jasa Konstruksi Wilayah secara khusus dalam mendesain dan menerapkan manajemen risiko secara lebih efektif. Dengan demikian juga dapat menjadi dasar keputusan pimpinan untuk membantu peningkatan kinerja organisasi dalam mencapai tujuan.

1.5 Ruang Lingkup Penelitian

Penelitian ini akan dilaksanakan pada BJKW seluruh Indonesia meliputi 7 (tujuh) Balai Jasa Konstruksi Wilayah di Lingkungan Kementerian PUPR yang telah menerapkan Manajemen Risiko yaitu Balai Jasa Konstruksi Wilayah (BJKW) I di Aceh, Balai Jasa Konstruksi Wilayah (BJKW) II di Palembang, Balai Jasa

Konstruksi Wilayah (BJKW) III di DKI Jakarta, Balai Jasa Konstruksi Wilayah (BJKW) IV di Surabaya, Balai Jasa Konstruksi Wilayah (BJKW) V di Banjarmasin, Balai Jasa Konstruksi Wilayah (BJKW) VI di Makassar, dan Balai Jasa Konstruksi Wilayah (BJKW) VII di Papua.

1.6 Sistematika Penulisan

Sistematika penulisan dirancang agar pembaca dapat memahami secara umum mengenai gambaran penelitian. Berikut adalah urutan sistematika penulisan dalam penelitian ini:

Bab I Pendahuluan, yaitu bab yang menguraikan secara singkat latar belakang penelitian yang menjadi pokok pikiran, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika penulisan.

Bab II Tinjauan pustaka, yaitu bab yang memuat uraian sistematis tentang landasan teori penelitian ini.

Bab III Kerangka konseptual dan hipotesis, yaitu bab yang berisi mengenai kajian teoretis dan empiris mengenai masalah penelitian ini serta pengembangan hipotesisnya.

Bab IV Metode penelitian, bab ini berisikan penjelasan mengenai jenis penelitian, rancangan penelitian, tempat dan lokasi penelitian, serta teknik pengumpulan data dan analisisnya.

Bab V hasil penelitian, bab ini menguraikan deskripsi data dan deskripsi hasil penelitian. Penyajian hasil penelitian memuat deskripsi tentang data dan temuan penelitian berupa narasi yang disertai analisis statistik, pengujian hipotesis, tabel, grafik, dan gambar.

Bab VI pembahasan, tujuan pembahasan adalah menjawab pertanyaan penelitian atau rumusan masalah, menafsirkan temuan-temuan, mengintegrasikan hasil dan temuan pada ilmu atau teori yang telah mapan, memodifikasi teori yang

ada atau menyusun teori baru.

Bab VII penutup, bab ini berisi tentang kesimpulan, implikasi, keterbatasan penelitian, dan saran. Bab penutup dapat menjadi pedoman bagi peneliti selanjutnya yang ingin melanjutkan penelitian serupa.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Teori Kebijakan Publik

Kebijakan adalah rangkaian langkah-langkah yang memiliki tujuan khusus dan dijalankan oleh satu individu atau kelompok individu dengan maksud untuk menyelesaikan masalah tertentu (Muadi et al., 2016). Publik dapat dipahami dengan kepentingan rakyat, kepentingan umum dan masyarakat (Suwitri, 2008). Kebijakan publik memiliki hubungan yang erat dengan kepentingan publik. Kebijakan publik merujuk pada kebijakan yang dapat diterapkan secara umum, tetapi dalam praktiknya lebih sering dan secara umum diterapkan dalam kegiatan atau tingkah laku pemerintah serta perilaku negara secara menyeluruh, yang pada umumnya dikenal sebagai kebijakan negara (Muadi et al., 2016)

Beberapa konsep kebijakan publik telah diajukan oleh berbagai ahli, termasuk pandangan dari Thomas R. Dye. Terdapat beberapa perspektif terkait kebijakan publik, antara lain:

1. Kebijakan publik dianggap sebagai tindakan yang diimplementasikan oleh pemerintah.
2. Kebijakan publik dipandang sebagai proses alokasi prinsip-prinsip masyarakat yang diinisiasi oleh pemerintah berwenang.
3. Kebijakan publik dipandang sebagai perancangan program yang dibuat oleh pemerintah dalam mencapai target tertentu.

Berdasarkan tiga aspek konsep kebijakan publik, dapat dilihat dengan jelas bahwa hanya pemerintah yang bisa melaksanakan kebijakan terkait publik, sedangkan pihak lain hanya memiliki kemampuan untuk mempengaruhi kebijakan publik secara terbatas berdasarkan kekuasaan masing-masing. Hal ini disebabkan oleh tiga wewenang yang hanya dimiliki oleh pemerintah, yakni:

1. Memiliki kewenangan dan kapasitas untuk mengumumkan kebijakan publik kepada warga sebagai sasarannya.
2. Memiliki kewenangan dan kapasitas untuk melaksanakan kebijakan publik kepada warga sebagai sasarannya.
3. Memiliki kewenangan dan kapasitas untuk menjalankan kebijakan publik kepada warga sebagai sasarannya.

Kebijakan publik dirancang dengan maksud dan tujuan untuk mengatasi permasalahan yang ada dalam masyarakat. Kebijakan yang direkomendasikan untuk diterapkan oleh pembuat kebijakan adalah kebijakan yang diinginkan untuk berhasil dalam pelaksanaannya. Namun, dalam pelaksanaan kebijakan publik, pastinya akan dihadapi beberapa hambatan, sehingga perlu dicari solusi untuk mencapai sasaran dan tujuan. Sangat banyak faktor yang berpengaruh terhadap keberhasilan implementasi kebijakan publik, baik secara perorangan maupun oleh kelompok atau lembaga (Widodo, 2021)

George Edward III mengenalkan 4 (empat) indikator kunci untuk menilai keberhasilan implementasi kebijakan (Setyawan, Priantono, et al., 2021)

1. Komunikasi

Komunikasi adalah suatu proses pengiriman pengetahuan/informasi dari pelaku komunikasi kepada yang menerima komunikasi. Komunikasi kebijakan dapat diartikan sebagai proses penyaluran informasi kepada para pelaksana dari pembuat kebijakan. Pentingnya menyampaikan informasi kepada pelaksana kebijakan terletak pada upaya agar mereka memahami esensi, tujuan, arah, dan kelompok sasaran kebijakan. Dengan demikian, pelaksana kebijakan dapat mempersiapkan segala aspek yang terkait dengan pelaksanaan kebijakan, sehingga implementasinya efektif sesuai tujuan.

2. Sumber daya

Peran sumber daya sangat penting, terlepas dari ketentuan dan aturan yang jelas serta keakuratan penyampaian mereka. Meskipun ketentuan atau aturan tersebut telah konsisten, ketidakefektifan dari para penanggungjawab dapat mengakibatkan ketidakefektifan dalam implementasi kebijakan. Keberhasilan pelaksanaan kebijakan sangat bergantung pada dukungan yang memadai dari tenaga kerja, baik segi kuantitas maupun kualitasnya. Kualitas dari SDM terkait dengan dedikasi, keterampilan, kompetensi, dan profesionalisme dalam bidangnya, sementara kuantitasnya berhubungan dengan banyaknya SDM apakah telah mencukupi untuk mencakup keseluruhan sasaran. Dalam konteks ini, SDM memiliki dampak yang signifikan implementasi kebijakan yang efektif, karena proses implementasi kebijakan akan terhambat tanpa adanya dukungan dari SDM yang kompeten.

3. Komitmen Pimpinan

Orientasi perilaku atau ciri-ciri individu yang melaksanakan kebijakan memainkan peran krusial dalam mencapai implementasi kebijakan yang sesuai dengan tujuan atau sasaran yang ditetapkan. Sifat-sifat utama yang perlu dimiliki oleh pelaksana kebijakan, seperti komitmen dan integritas, memiliki dampak signifikan. Integritas mendorong pelaksana kebijakan selalu berpegang pada program yang telah ditetapkan, sementara tingginya tingkat komitmen mereka menjadikan mereka bersemangat dalam menjalankan wewenang, tanggung jawab, tugas, dan fungsi berdasarkan aturan yang berlaku. Sikap individu yang melaksanakan kebijakan berpengaruh pada proses implementasi. Jika pelaksana bersikap positif, mereka dapat menjalankan kebijakan sejalan dengan harapan pembuat kebijakan. Namun, jika sikap mereka tidak mendukung, implementasi kebijakan tidak akan berjalan dengan baik.

4. Struktur Organisasi

Struktur organisasi memainkan peran yang signifikan dalam pelaksanaan kebijakan, dan hal ini dapat dipengaruhi oleh dua elemen, yaitu mekanisme dan struktur birokrasi. Aspek pertama, yaitu mekanisme, sering kali melibatkan pembuatan *Standar Operasional Prosedur (SOP)* dalam implementasi kebijakan. SOP berfungsi sebagai panduan bagi setiap pelaksana dalam bertindak, sehingga pelaksanaan kebijakan dapat dijalankan sesuai dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Aspek kedua adalah struktur birokrasi, di mana struktur yang terlalu panjang dan terfragmentasi dapat mengakibatkan pengawasan yang lemah dan prosedur yang rumit serta kompleks. Akibatnya, aktivitas organisasi menjadi kurang fleksibel karena adanya kendala dalam struktur birokrasi yang rumit tersebut.

2.2 Teori Stewardship

Donaldson & Davis pada tahun 1991 menggambarkan melalui teori *stewardship* suatu kondisi dimana manajer berperan sebagai *Steward*, fokusnya lebih pada kepentingan bersama atau tujuan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi mereka. Teori ini bertujuan untuk membentuk mekanisme akuntabilitas di dalam organisasi, sehingga para manajer dapat bekerja sesuai dengan tugas dan tanggung jawab mereka dengan sebaik-baiknya, secara tepat dan efisien, untuk kepentingan publik dan lembaga mereka. Teori *Stewardship* ini mengilustrasikan bahwa para manajer tidak terdorong oleh tujuan individu, melainkan lebih fokus pada pencapaian hasil utama yang mendukung kepentingan organisasi. *Stewardship theory* merupakan sudut pandang baru mengenai pengelolaan suatu organisasi dan individu yang terlibat didalamnya. Dalam pendekatan ini dikembangkan prinsip kolaborasi, mitraan, pemberdayaan, kepercayaan dan melayani (Pasoloran & Rahman, 2001).

Menurut (Donaldson & Davis, 1991) dalam landasan filosofis *stewardship*, diasumsikan bahwa manusia dapat dipercaya, memiliki tanggung jawab, dan menempatkan integritas individu sebagai nilai utama. Pada penelitiannya (Raharjo, 2007) mengatakan teori *stewardship* merupakan suatu model alternatif perilaku dan motivasi manajerial yang berasal dari tradisi psikologis dan sosiologis. Dalam teori *stewardship*, manajer bertindak berdasarkan kepentingan bersama. Jika terjadi perbedaan antara kepentingan steward (manajer) dan pemilik, steward cenderung untuk bekerja sama daripada mengambil sikap antagonis. Sikap ini berasal dari keyakinan steward bahwa kepentingan bersama dan perilaku yang sejalan dengan pemilik adalah pertimbangan yang rasional, karena steward lebih fokus pada upaya mencapai tujuan organisasi.

2.3 Manajemen Risiko

2.3.1 Pengertian Manajemen Risiko

Menurut ISO 31000:2018, risiko dinyatakan sebagai hasil atau dampak dari ketidakpastian terhadap tujuan. Dampak tersebut mencakup deviasi dari yang diharapkan, sehingga dapat bersifat negatif, positif ataupun keduanya. Vaughan (2007) dalam bukunya *Fundamental of Risk and Insurances* mendefinisikan risiko sebagai keadaan di mana terdapat potensi untuk terjadi hal merugikan dari hasil yang diinginkan. Manajemen risiko melibatkan pengambilan keputusan yang memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi dengan menerapkan manajemen risiko pada aktivitas perorangan maupun fungsional (Berg, 2010). Kinerja organisasi dapat ditingkatkan dengan sistem manajemen risiko yang kuat seperti *Enterprise Risk Management System* (ERMS) yang menciptakan dan menambah nilai bagi kesuksesan bisnis melalui pengurangan ketidakpastian dan kepuasan pelanggan (Newman et al., 2018).

Selain pengertian di atas masih terdapat beberapa pengertian lainnya yaitu Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 60 Tahun 2008 tentang Sistem Pengendalian Intern Pemerintah, risiko adalah kejadian yang berpotensi terjadi dan bila terjadi dapat berdampak negatif terhadap pencapaian tujuan. Definisi lainnya, seperti yang disebutkan oleh COSO, menyebut risiko sebagai kejadian dengan dampak negatif yang dapat menghambat penciptaan nilai atau mengurangi nilai yang ada. Sementara itu, Surat Edaran Menteri PUPR Nomor 04/SE/M/2021 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat menyatakan bahwa risiko adalah kemungkinan terjadinya suatu peristiwa atau kejadian yang dapat menghambat pencapaian tujuan organisasi.

2.3.2 Prinsip Manajemen Risiko

Tujuan manajemen risiko menurut Susilo et al., (2019) yaitu upaya melahirkan dan menjaga nilai, manajemen risiko bertujuan untuk meningkatkan kinerja, memberi dukungan terhadap pencapaian tujuan, dan merangsang inovasi. Prinsip manajemen risiko ISO 31000:2018 pada gambar di bawah ini Memberikan petunjuk terkait ciri-ciri manajemen risiko yang efektif dan efisien, mengomunikasikan nilai-nilai terkait, dan menjelaskan maksud serta tujuannya. Prinsip-prinsip ini menjadi dasar dalam pengelolaan risiko dan seharusnya menjadi pertimbangan utama saat merancang kerangka kerja dan proses manajemen risiko. Prinsip-prinsip tersebut seharusnya memungkinkan organisasi untuk mengelola dampak ketidakpastian terhadap tujuannya.



Gambar 2. 1. Prinsip

- 1 Terintegrasi. Bagian penting yang tidak dapat dipisahkan dari sebuah organisasi maupun kegiatannya.
- 2 Terstruktur dan komprehensif. Pendekatan terstruktur dan menyeluruh dalam manajemen risiko membantu mencapai hasil yang konsisten dan dapat dibandingkan.
- 3 Disesuaikan. Struktur dan prosedur manajemen risiko disesuaikan dengan situasi dan kebutuhan organisasi untuk mencapai tujuan baik internal maupun eksternal.
- 4 Inklusif. Keterlibatan pihak-pihak terkait yang sesuai dan tepat waktu memungkinkan persepsi, pandangan, dan pengetahuan mereka menjadi pertimbangan, menghasilkan peningkatan kesadaran dan manajemen risiko yang terinformasi.
- 5 Dinamis. Risiko dapat timbul, berubah, atau lenyap seiring dengan perubahan dalam lingkungan eksternal dan internal organisasi. Manajemen risiko memiliki kemampuan untuk memperkirakan, mengidentifikasi, mengakui, dan merespons perubahan serta peristiwa tersebut dengan tepat.

- 6 Informasi terbaik yang tersedia. Pertimbangan manajemen risiko bergantung pada informasi yang bersumber dari sejarah dan saat ini, serta perkiraan masa depan. Manajemen risiko secara tegas mempertimbangkan segala batasan dan ketidakpastian yang terkait dengan informasi dan perkiraan tersebut. Informasi seharusnya diberikan dengan tepat waktu, jelas, dan dapat diakses oleh pihak-pihak yang berkepentingan terkait.
- 7 Faktor manusia dan budaya. Perilaku serta norma budaya manusia memiliki pengaruh signifikan terhadap seluruh aspek manajemen risiko pada berbagai tingkat dan tahapannya.
- 8 Perbaikan berkelanjutan. Manajemen risiko terus-menerus diperbaiki berdasarkan pembelajaran dan pengalaman yang terus berkembang dari waktu ke waktu.

2.3.3 Kerangka Kerja Manajemen Risiko ISO 31000:2018



Gambar 2. 2. Kerangka Kerja

1. Kepemimpinan dan komitmen

Dewan pengawas dan pimpinan tertinggi sebaiknya memastikan manajemen risiko terintegrasi dalam segala kegiatan organisasi dan menunjukkan komitmen kepemimpinan melalui tindakan konkret berikut:

1. Melakukan penyesuaian dan implementasi semua elemen yang ada di dalam kerangka kerja.
2. Mengeluarkan pernyataan atau kebijakan yang menetapkan arah tindakan, rencana, dan cara dalam mengelola risiko.
3. Memastikan alokasi kebutuhan sumber daya dalam pengelolaan risiko.
4. Menetapkan akuntabilitas, tanggung jawab, dan kewenangan pada fase yang dibutuhkan organisasi.

2. Integrasi

Manajemen risiko yang terintegrasi bergantung pada pengetahuan terhadap konteks dan struktur organisasi. Struktur organisasi dapat bervariasi tergantung pada sasaran, tingkat kompleksitas organisasi, dan tujuan organisasi. Setiap individu yang menjadi bagian struktur di dalam organisasi bertanggungjawab terhadap risiko yang dikelola.

3. Desain

1. Saat mendesain kerangka kerja pengelolaan risiko, organisasi perlu memiliki pemahaman mengenai konteks eksternal dan internalnya.
2. Mengkomunikasikan komitmen manajemen risiko organisasi kepada setiap pegawai dan para pemangku kepentingan.
3. Dewan pengawas dan pimpinan sebaiknya memastikan bahwa peran yang relevan dalam manajemen risiko memiliki tanggung jawab, kewenangan, dan akuntabilitas yang telah disahkan dan disosialisasikan kepada seluruh pegawai.
4. Dewan pengawas dan pimpinan disarankan untuk mempertimbangkan kemampuan dan kekurangan sumber daya serta pengalokasiannya dalam implementasi manajemen risiko yang memadai.

5. Organisasi sebaiknya membuat keputusan yang disepakati untuk kelancaran implementasi manajemen risiko dan mendukung kerangka kerja organisasi.

4. Implementasi

Kerangka kerja manajemen risiko sebaiknya dijalankan dengan andil dari para pemangku kepentingan untuk meyakinkan bahwa proses manajemen risiko terintegrasi dalam semua kegiatan organisasi, termasuk *decision making*, serta menjamin bahwa perubahan dalam konteks eksternal dan internal terdokumentasi dengan memadai.

5. Evaluasi

Dalam menilai keberhasilan kerangka kerja manajemen risiko, organisasi sebaiknya:

1. Melakukan evaluasi periodik terhadap kinerja kerangka kerja manajemen risiko terhadap tujuan yang ditetapkan.
2. Merencanakan indikator kinerja, penerapan, dan perilaku yang diinginkan.
3. Menilai apakah kerangka kerja manajemen risiko masih relevan untuk mendukung pencapaian tujuan organisasi.

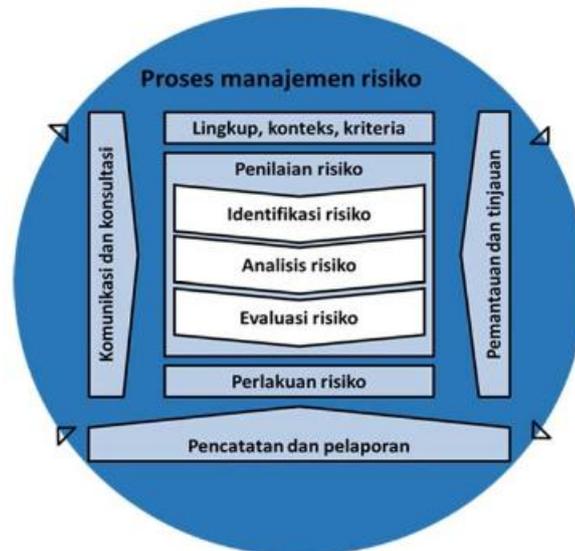
6. Perbaikan

Organisasi sebaiknya terus-menerus meningkatkan efektivitas kerangka kerja, kesesuaian, dan kecukupan manajemen risiko, serta bagaimana proses manajemen risiko diintegrasikan.

2.3.4 Proses Manajemen Risiko

Manajemen risiko melibatkan penerapan secara sistematis prosedur, kebijakan, dan praktik dalam kegiatan komunikasi dan konsultasi, pembentukan

konteks, penilaian, perlakuan, pemantauan, peninjauan ulang, pencatatan, dan pelaporan risiko. berikut gambar proses manajemen risiko ISO 31000:2018:



Gambar 2. 3. Proses Manajemen Risiko

1. Komunikasi dan Konsultasi

Komunikasi dan konsultasi bertujuan untuk memberikan pandangan kepada pimpinan dalam pengambilan setiap keputusan dan pandangan-pandangan tertentu. Komunikasi dan konsultasi dilakukan antara semua pihak yang terlibat serta pada semua tahapan dan selama proses manajemen risiko berlangsung. Kerjasama yang intensif antara komunikasi dan konsultasi dilaksanakan untuk mendukung pertukaran informasi yang akurat. Hal ini dilakukan dengan memperhatikan integritas informasi, kerahasiaan, serta hak privasi setiap orang yang terlibat.

2. Perumusan Ruang Lingkup, Konteks, dan Kriteria

Tujuan dari menetapkan ruang lingkup, konteks, dan kriteria adalah untuk merancang suatu proses manajemen risiko yang spesifik sesuai dengan kebutuhan, yang akan mendukung penilaian risiko yang efektif dan perlakuan risiko yang tepat. Penetapan ruang lingkup, konteks, dan kriteria mencakup

menentukan jangkauan proses dan pemahaman terhadap konteks eksternal dan internal. Terdapat 4 (empat) hal yang perlu ditentukan, yaitu penentuan ruang lingkup, konteks internal, konteks eksternal, dan kriteria risiko.

3. Penilaian Risiko

Penilaian risiko mencakup seluruh proses yang melibatkan identifikasi risiko, analisis risiko, dan evaluasi risiko. Penilaian risiko meliputi:

1. Identifikasi risiko bertujuan untuk mengenali risiko yang mungkin memengaruhi pencapaian tujuan organisasi. Informasi yang jelas, relevan, layak, dan terkini diperlukan untuk mengidentifikasi risiko. Sasaran dari identifikasi risiko adalah menemukan, mengidentifikasi, dan menjelaskan risiko yang dapat mendukung atau menghambat pencapaian tujuan organisasi. Ketersediaan informasi yang relevan, memadai, dan terkini menjadi hal krusial dalam proses identifikasi risiko.
2. Analisis Risiko bertujuan untuk menyelidiki secara mendalam tentang sumber risiko, dampaknya, kemungkinannya, pengendalian yang sudah ada, dan efektivitas pengendalian tersebut. Analisis terhadap risiko dilakukan secara rinci dan kompleksitas yang bervariasi, tergantung ketersediaan serta keandalan informasi, sasaran analisis, dan sumber daya yang tersedia. Teknik analisis yang digunakan dapat berupa gabungan dari pendekatan kualitatif dan kuantitatif atau menggunakan masing-masing pendekatan, sesuai dengan kondisi dan tujuan penggunaannya
3. Evaluasi Risiko, tujuannya untuk membantu proses pengambilan keputusan dan membandingkan hasil analisis risiko dengan ukuran risiko yang telah ditentukan agar dapat menentukan penanganan atau tindakan yang akan diambil selanjutnya.

4. Perlakuan Risiko

Pemilihan penanganan untuk sebuah risiko tergantung dari perlakuan risiko tersebut. Perlakuan risiko mencakup pemilihan dan perencanaan tindakan untuk mengatasi risiko. Pemilihan perlakuan risiko perlu mempertimbangkan manfaat terhadap pencapaian tujuan sejalan dengan biaya, upaya, atau potensi kegagalan dalam implementasi. Beberapa pilihan perlakuan risiko antara lain: menghindari risiko, menghilangkan sumber risiko, mengurangi kemungkinan, mengurangi dampak, membagi risiko, serta mempertahankan risiko. Perencanaan keputusan mengenai opsi penanganan risiko sebaiknya disesuaikan dengan tujuan organisasi, kriteria risiko, dan ketersediaan sumber daya. Selain itu rencana perlakuan risiko sebaiknya terintegrasi dengan proses dan rencana manajemen organisasi dengan diskusi bersama pimpinan organisasi.

5. Pemantauan dan Tinjauan

Tujuannya untuk memeriksa dan meningkatkan kualitas serta efektivitas desain, pelaksanaan, dan hasil dari proses. Pemantauan yang sedang berlangsung dan tinjauan periodik terhadap proses dan hasil keluaran manajemen risiko sebaiknya merupakan bagian yang direncanakan secara terstruktur dalam proses manajemen risiko, dengan tanggung jawab yang ditetapkan dengan jelas. Pemantauan dan tinjauan harus dilakukan pada semua tahapan proses.

6. Pencatatan dan Pelaporan

Data mengenai proses dan hasil manajemen risiko perlu dikumpulkan dan disampaikan melalui mekanisme yang sesuai. Tujuan pencatatan dan pelaporan mencakup informasi aktivitas dan hasil manajemen risiko kepada seluruh organisasi, menyediakan data untuk pengambilan keputusan,

meningkatkan proses manajemen risiko, dan mendukung interaksi dengan pemangku kepentingan dalam kegiatan manajemen risiko.

2.3.5 Pelaksanaan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Berdasarkan Surat Edaran Menteri PUPR Nomor 4/SE/M/2021 Tahun 2021 tentang Pedoman Penerapan Manajemen Risiko di Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat implementasi manajemen risiko di Kementerian PUPR dimulai dari Prinsip Manajemen Risiko, Kerangka Kerja Manajemen Risiko, dan Proses Manajemen Risiko sama dengan ISO 31000:2018. Namun di Kementerian PUPR terdapat Infrastruktur Manajemen Risiko berupa prasarana yang diperlukan untuk memulai pekerjaan manajemen risiko sebagai berikut:

1. Budaya Risiko

Pengembangan budaya sadar risiko dilaksanakan sesuai dengan nilai-nilai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat untuk mencapai sasaran organisasi.

2. Struktur Manajemen Risiko

Struktur Manajemen Risiko Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat terdiri atas Unit Pengendali Risiko (UPR), Unit Kepatuhan Intern (UKI), dan Inspektorat Jenderal.

3. Sistem Informasi Manajemen Risiko

Manajemen risiko di Kementerian PUPR dilaksanakan dengan menggunakan sistem informasi terintegrasi yang dikembangkan dan dikelola oleh Sekretariat Jenderal dengan prinsip:

- a. Menjaga konsistensi penerapan kebijakan manajemen risiko;
- b. Menjaga kualitas data terkait risiko; dan
- c. Efektivitas pelaporan.

4. Anggaran Manajemen Risiko

Dalam manajemen risiko diperlukan dukungan anggaran untuk pelaksanaan yang efektif, oleh karena itu seluruh lini yang terkait dengan struktur Manajemen Risiko harus mengalokasikan dan menyediakan anggaran Manajemen risiko dengan memperhatikan analisa biaya dan manfaat.

2.4 Komunikasi

Diperlukan suatu pendekatan komunikasi yang menyeluruh dan luas terkait manajemen risiko agar dapat diterapkan secara menyeluruh oleh semua pegawai. Komunikasi perlu dilakukan ke seluruh strata organisasi guna meningkatkan pemahaman para pegawai mengenai urgensi manajemen risiko. Harapannya, komunikasi ini dapat menciptakan perubahan sikap pada setiap individu, mendorong mereka mengimplementasikan manajemen risiko dengan baik.

Tiap individu memiliki tanggung jawab penuh atas segala proses dan hasil kerjanya, sehingga risiko yang muncul dapat bervariasi antar individu. Oleh karena itu, perlu dilakukan komunikasi risiko dengan cara langsung maupun tidak. pertemuan, forum diskusi, dan dialog dengan rekan kerja merupakan komunikasi yang dapat dilakukan langsung. Sedangkan, dokumentasi tertulis yang kemudian dapat dibahas bersama rekan kerja merupakan contoh komunikasi tidak langsung. Risiko yang tercatat akan kemudian diidentifikasi, dianalisis, dan dievaluasi guna menetapkan respons yang sesuai untuk risiko tercatat.

2.5 Sumber Daya

Faktor sumber daya memiliki peran yang sangat penting dalam implementasi. Apabila suatu implementasi telah memiliki ketentuan dan aturan yang jelas, namun jika sumber daya yang akan melaksanakan implementasi tidak dapat melakukan kebijakan secara efektif maka implementasi yang tadinya

berjalan efektif menjadi tidak efektif (D. A. Putra et al., 2020). Sumber daya yang dimiliki akan menentukan berhasil tidaknya implementasi bila sumber daya tersebut mampu untuk memfasilitasi pelaksanaan implementasi secara efektif. Adapun sumber daya yang dimaksud adalah SDM dan sumber daya infrastruktur.

Dalam penerapan manajemen risikonya, organisasi membutuhkan SDM. Salah satu prinsip dari ISO 31000:2018 menyebutkan bahwa SDM dan budaya merupakan faktor penting dalam implementasi manajemen risiko. Budaya dan tingkah laku manusia akan memiliki dampak terhadap seluruh aspek manajemen risiko di berbagai tingkat dan fase.

Manajemen risiko diperlukan dalam menghindari dan meminimalisir risiko yang akan muncul atau yang kemungkinan perlu dihadapi pada sebuah organisasi dalam pencapaian tujuannya. Oleh karena itu, salah satu unsur yang penting keefektifan manajemen risiko adalah adanya SDM yang memiliki kemampuan dalam bidang manajemen risiko. Jika keahlian, keterampilan, dan pengalaman dalam mengelola risiko dapat efektif dikomunikasikan dan diadopsi secara internal, hal tersebut akan meresap ke seluruh struktur organisasi, memberikan kontribusi dalam percepatan implementasi manajemen risiko.

Sumber daya manusia yang ada perlu mempunyai pemahaman terkait manajemen risiko. Pengetahuan yang diperlukan mencakup pemahaman terhadap proses manajemen risiko, keuntungan dan kerugian apabila manajemen risiko tidak dilakukan, serta pemahaman terkait strategi agar proses manajemen risiko dapat dilaksanakan secara efektif. Pemahaman terkait manajemen risiko berfungsi untuk meningkatkan kewaspadaan masing-masing pegawai terkait risiko yang dapat membantu organisasi untuk lebih aktif dalam mencapai tujuan organisasi dengan meminimalisir risiko. Agar implementasi manajemen risiko ini

dapat berjalan efektif maka perlu bagi setiap pegawai memiliki pemahaman terkait manajemen risiko.

Sumber daya infrastruktur adalah sumber daya berupa peralatan yang menunjang dalam implementasi manajemen risiko seperti komputer dan jaringan internet.

2.6 Komitmen Pimpinan

Komitmen pimpinan dalam hal penerapan manajemen risiko sebuah organisasi sangat dibutuhkan (Alijoyo & Munawar, 2019). Komitmen pimpinan akan memberi dukungan yang dibutuhkan guna memastikan kelancaran implementasi proses manajemen risiko. Pimpinan organisasi menjadi pendorong utama penerapan manajemen risiko sedangkan pimpinan dibawahnya berperan penting dalam menerjemahkan, mengomunikasikan, dan memengaruhi tingkah laku bawahannya untuk mengimplementasikan manajemen risiko di lingkungan kerja. Dengan demikian, penerapan manajemen risiko dapat diterapkan di suatu organisasi dalam rangka mengelola dan mengendalikan risiko untuk memperkecil ketidakpastian yang mengancam tidak tercapainya tujuan suatu organisasi.

2.7 Struktur Organisasi

Menurut Edward-III, selain komunikasi, sumber daya, dan faktor disposisi, struktur birokratis adalah faktor keempat yang penting dalam pelaksanaan kebijakan/publik program. Struktur birokratis ini mencakup dua aspek penting, yaitu mekanisme atau standar prosedur pelaksanaan (Standard Operating Procedure atau SOP) dan struktur organisasi atau pembagian kerja. Edward III mengatakan, "mereka yang melaksanakan kebijakan/program mungkin sudah tahu apa yang harus dilakukan, dan mereka memiliki sikap dan sumber daya yang cukup untuk melaksanakan kebijakan, tetapi mereka mungkin terhalang dalam

melaksanakan kebijakan oleh struktur birokratis yang mencolok, yaitu prosedur pelaksanaan standar (SOP) dan pembagian kerja" (R. H. Putra & Khaidir, 2019).

2.8 Penelitian Terdahulu

Berikut dapat dilihat penelitian terdahulu yang menjadi acuan penelitian ini:

Na Ranong & Phuenngam (2009) meneliti faktor kritis kesuksesan penerapan manajemen risiko di industri sektor keuangan di Thailand. Respondennya adalah 34 pimpinan perusahaan yang disurvei, studi ini menemukan sejumlah tujuh faktor kesuksesan yang dapat digunakan sebagai panduan untuk meningkatkan efektivitas prosedur manajemen risiko. Faktor-faktor tersebut meliputi Komunikasi, Komitmen dan dukungan dari pimpinan puncak, Kepercayaan, Teknologi Informasi (TI), Budaya, Pelatihan, dan Struktur Organisasi.

Zhao et al., (2013) meneliti terkait faktor-faktor kunci keberhasilan penerapan manajemen risiko di Tiongkok. Penelitian ini dilakukan di Perusahaan konstruksi yang menyimpulkan ada tiga kelompok utama yang mendasari keberhasilan penerapan manajemen risiko adalah (1) eksekusi dan integrasi; (2) komunikasi dan pemahaman; dan (3) komitmen dan keterlibatan manajemen puncak.

Gottwald & Mensah (2015) meneliti tentang faktor-faktor kunci kesuksesan dalam implementasi manajemen. Hasil penelitian menunjukkan adanya hubungan signifikan antara peran CRO (*Chief Risk Officer*), keberadaan komite audit, dan dukungan pimpinan dengan tingkat implementasi manajemen risiko. Studi ini juga menemukan korelasi signifikan antara tingkat dukungan manajemen dan CRO, serta AC. Selain itu, korelasi positif yang lebih kuat ditemukan antara keberadaan CRO dan AC.

Kurniawan et al., (2017) melakukan penelitian tentang dampak budaya risiko dalam mengurangi kerentanan terhadap efektivitas rantai pasok. Penelitian ini menyimpulkan bahwa budaya manajemen risiko berperan penting dalam menghindarkan kerentanan terhadap efektivitas dalam rantai pasok. Implementasi ini menuntut andil dari karyawan dan manajemen puncak untuk pengambilan keputusan risiko. Dalam hal penguatan budaya risiko perlu dilakukan pelatihan personel dan pemasok serta mitigasi risiko rantai pasok.

Kikwasi (2018) Melakukan penelitian mengenai faktor-faktor yang mendukung keberhasilan implementasi manajemen risiko di Tanzania. Penelitian ini menunjukkan terdapat sembilan faktor kunci dalam implementasi manajemen risiko, yaitu: pendekatan manajemen; tujuan dan objektif organisasi; kebijakan dan ahli manajemen risiko; teknologi informasi dan budaya; lingkungan dan penggunaan alat; kerja tim dan komitmen manajemen puncak; komunikasi dan pelatihan; kesadaran terhadap proses manajemen risiko dan persyaratan hukum; serta pemantauan dan peninjauan risiko.

Newman et al., (2018) menelaah literatur mengenai efektivitas sistem manajemen risiko terhadap kinerja keuangan dalam konteks publik. Hasil penelitian menunjukkan tantangan utama yang menghambat adopsi proses manajemen risiko formal diamati sebagai tidak tersedianya personel berpengalaman di bidang manajemen risiko, kurangnya kesadaran dan pemahaman terkait manajemen risiko, kurangnya keterampilan dan pengetahuan dasar manajemen risiko, serta panduan yang tidak memadai. Kesenjangan pengetahuan yang ada karena kurangnya pelatihan, keterampilan risiko yang kurang dikenal, kurangnya informasi, dan panduan yang tepat. Studi ini juga meninjau faktor-faktor keberhasilan vital dan keterampilan yang diperlukan oleh tim yang dapat membuat implementasi manajemen risiko berhasil seperti

komitmen manajemen, integrasi, keterampilan komunikasi, pengetahuan, dan keterampilan pelatihan.

Agarwal & Kallapur (2018) Melakukan penelitian tentang dampak budaya risiko dan peran para pemangku kepentingan dalam tata kelola risiko. Hasilnya adalah perusahaan asuransi tersebut berhasil mengubah budaya risikonya dari yang berfokus pada kepatuhan dan bersifat defensif menjadi budaya pemikiran sistem. Mengidentifikasi bahwa tindakan awal perusahaan dalam mengimplementasikan sistem persetujuan dan membuat staf lini pertama bertanggung jawab atas pelaporan risiko adalah solusi instan karena fokus pada masalah segera dan tidak mempertimbangkan efek samping sistem secara menyeluruh. Ketika perusahaan mengidentifikasi komunikasi buruk antara garis pertama dan kedua sebagai akar masalah dan menciptakan peran juara risiko serta menggunakan alat untuk komunikasi yang lebih baik, tidak hanya komunikasi membaik tetapi juga menciptakan budaya risiko kognitif yang menyelesaikan masalah pelaporan risiko yang kurang dan berlebihan.

Drogalas et al., (2018) melakukan penelitian terkait peran internal audit dan manajemen dalam mendukung efektivitas manajemen risiko perusahaan di Yunani. Studi ini memberikan wawasan kepada para manajer mengenai penggunaan efektif faktor-faktor audit internal tertentu dan bagaimana mereka dapat meningkatkan efektivitas manajemen risiko. Secara khusus, studi ini memberikan pemahaman yang lebih baik tentang bagaimana keterlibatan audit internal, manajemen puncak, dan audit internal berorientasi risiko dapat meningkatkan efektivitas manajemen risiko. Menurut hasil kami, terdapat hubungan positif dan signifikan antara manajemen risiko yang efektif, audit internal berbasis risiko, keterlibatan auditor internal dalam manajemen risiko, dan dukungan manajemen terhadap prosedur manajemen risiko.

Mardessi & Ben Arab (2018) melakukan penelitian terhadap faktor-faktor yang memengaruhi implementasi manajemen risiko di Tunisia. Ditemukan bahwa ada tiga faktor signifikan yang secara khusus mempengaruhi kesuksesan strategi implementasi manajemen risiko. Faktor-faktor tersebut mencakup unsur manajemen, seperti komitmen dari pihak manajemen terkait pelaksanaan manajemen risiko, karakteristik dan struktur kepemimpinan, dan pengukuran kinerja perusahaan seperti ROA dan ROE.

Kabuye et al., (2019) melakukan penelitian mengenai signifikansi dari sikap dan sikap dari pimpinan puncak dan kualitas audit internal terhadap efektivitas manajemen risiko. Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor kunci dalam keberhasilan manajemen risiko melibatkan komitmen dari pimpinan, yang tercermin dalam penciptaan *tone at the top*, dan kualitas dari fungsi audit internal.

Putra et al., (2020) melakukan penelitian terkait implementasi manajemen risiko pertahanan siber Kementerian Pertahanan untuk mendukung pertahanan negara. Temuan penelitian menunjukkan bahwa faktor komunikasi, sumber daya, komitmen pimpinan, dan struktur organisasi berpengaruh terhadap implementasi manajemen risiko.

Priyarsono & Munawar (2020) melakukan penelitian mengenai kepentingan pengembangan SDM untuk meningkatkan efektivitas implementasi manajemen risiko di organisasi. Data yang digunakan untuk penelitian dikumpulkan melalui survei yang melibatkan 309 responden. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan manajemen risiko memiliki dampak positif terhadap daya saing ekonomi, baik bagi organisasi yang menerapkannya maupun bagi anggota organisasi tersebut. Selain itu, ditemukan bahwa kualitas dari pengembangan SDM dalam konteks manajemen risiko berkontribusi terhadap kualitas implementasi manajemen risiko. Sertifikasi kompetensi dalam manajemen risiko

juga terbukti meningkatkan kualitas pelatihan manajemen risiko yang akhirnya meningkatkan kualitas SDM di bidang manajemen risiko.

Damayanti et al., (2023) meneliti mengenai manajemen risiko terkait kesadaran manajer publik tentang risiko sebagai konstruksi sosial dengan temuan penelitian yaitu kurangnya kesadaran risiko di kalangan manajer publik dengan 3 faktor penyebab: 1) kurangnya tindakan dari manajemen puncak dalam menerapkan manajemen risiko, 2) ketidakkonsistenan visi dan misi organisasi, 3) para manajer tidak memiliki integritas dan profesionalitas terhadap tanggungjawab yang diberikan kepada mereka.

Emilda et al., (2023) meneliti mengenai proses manajemen risiko dan faktor yang mempengaruhinya di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI Surabaya. Penelitian ini mengatakan faktor yang mempengaruhi manajemen risiko di Balai Pengembangan Kompetensi PUPR Wilayah VI adalah komunikasi, pemahaman terkait manajemen risiko, budaya kerja, komitmen pimpinan, motivasi, dan konsistensi.